

**Aalto-yliopiston henkilöstökertomus kuvaa Aallon henkilöstöstrategian keskeiset elementit ja näihin liittyvät toimenpiteet ja tunnusluvut.**

**Aalto-yliopiston henkilöstökertomus 2012**  
Kesäkuu 2013

**Aalto-yliopisto**  
PL 11000  
00076 AALTO  
Puh. (09) 470 01  
aalto.fi

# Saatteeksi

Aalto-yliopiston tavoitteena on olla yksi kiinnostavimmista työnantajista myös kansainvälisesti. Tavoitteen toteutuminen liikahti vuonna 2012 askeleen eteenpäin, sillä professorien urajärjestelmä (tenure track) houkutteli avoimiin tehtäviin vuoden aikana yli 2000 hakijaa ympäri maailmaa. Kansainvälistymistä tukee myös Aalto-yliopiston osallistuminen Euroopan Komission ”The Human Resource Strategy for Researchers”-hankkeeseen. Hankkeen seurauksena yliopisto sai komission myöntämän ”HR Excellence in Research” tunnustuksen edelläkävijöiden joukossa Euroopassa ja ensimmäisenä Suomen yliopistoista.

Yliopistossa keskityttiin henkilöstöstrategian tavoitteiden toteuttamiseen erityisesti viemällä akateemisen johtamisen kehittämistä, kansainvälistymistä ja urajärjestelmiä eteenpäin. Aalto-yliopiston urajärjestelmät on rakennettu tukemaan henkilöstön pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittymistä. Yliopiston tärkein strateginen kehittämiskohde on professorien urajärjestelmä, joka on nyt otettu käyttöön läpi yliopiston. Menestyksestä kertoo se, että yliopiston strategisille aloille osoitetusta 159 tenure track-paikasta 95 oli täytetty vuoden 2012 loppuun mennessä. Myös lehtorien, muun akateemisen henkilöstön ja palveluorganisaatioiden urajärjestelmien käyttöönotto on edennyt hyvää vauhtia.

Uuden johtamiskulttuurin kannalta keskeisessä roolissa on oikea tasapaino kollegiaalisuuden ja vastuunottamisen välillä. Keskustelua akateemisesta johtamisesta käytiin vuoden aikana mm. Aalto Leader’s Dialogue-tilaisuuksissa, Aallon johtamisohjelmissa sekä johtoryhmissä eri kouluissa. Yksilötasolla esimiehille tarjotaan prosesseja, työkaluja ja tukea, jotka auttavat päivittäisessä johtamistyössä. Vuoden 2012 aikana on keskitytty mm. suorituksen johtamisen ja professorien palkitsemisen kehittämiseen ja tukemiseen. Lisäksi tarjolla on monipuolinen johtamisen kehittämisratkaisujen kokonaisuus eri uravaiheissa oleville esimiehille.



Johtaminen on myös yksi tärkeä osa työhyvinvointia, johon Aallon perustama työhyvinvoinnin verkosto on kehittänyt yhteisen työhyvinvoinnin mallin. Yhteisen työhyvinvointimallin pohjalta on kehitetty myös työterveyshuoltoa, jossa tavoitteen mukainen painotus ennaltaehkäisevään suuntaan eteni edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 2012 Aalto-yliopistossa toteutettiin henkilöstökysely toisen kerran. Henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaava keskiarvo oli sama kuin edellisellä vuonna ja muutokset myös yksittäisten kysymysten osalta olivat pieniä. Ilahduttava nousu oli näkyvissä kysymyksissä, jotka mittasivat mahdollisuutta keskittyä omaan ydintehtävään. Samaa oli havaittavissa avoimissa palautteissa.

Monikulttuurisuus ja kansainvälisen liikkuvuuden lisääntyminen näkyy jo selkeästi Aallon koulujen ja laitosten toiminnassa. Kansainvälisen henkilökunnan määrä on kasvanut kaikissa korkeakouluissa ja palveluorganisaatioissa. Erityistä huomiota on kiinnitetty rekrytointiprosessien sujuvuuteen sekä liikkuvuuden tukipalveluihin. Aalto-yliopisto on myös toiminut aktiivisesti sekä kotimaisten että ulkomaisen yliopistojen välisen yhteistyön rakentajana tällä alueella.

**Hanna-Leena Livio**  
henkilöstöjohtaja

**Tiia Tuomi**  
Head of Operational HR

# Sisältö

<b>Henkilöstöstrategia</b>	<b>5</b>
HR Excellence in Research-tunnustus	6
<b>Kulttuuri ja arvot</b>	<b>7</b>
Aalto Leaders' Dialogue	7
Tervetuloa Aaltoon	7
<b>Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus</b>	<b>8</b>
<b>Johtamisen kehittäminen</b>	<b>9</b>
<b>Työhyvinvointi</b>	<b>10</b>
Työtyytyväisyys	11
Liikunta	12
Voi hyvin Aallossa-viikko	12
Työterveys	12
Sairauspoissaolot ja työtapaturmat	13
Työturvallisuus ja työpaikkaselvitykset v. 2012	13
<b>Tutkimus- ja opetusosaaamisen kehittäminen</b>	<b>14</b>
<b>Osaamisen kehittäminen (70-20-10)</b>	<b>15</b>
<b>Kansainvälistyminen</b>	<b>16</b>
<b>Suorituksen johtaminen</b>	<b>17</b>
<b>Palkitseminen</b>	<b>17</b>
<b>Urajärjestelmät</b>	<b>18</b>
Professorien urajärjestelmä (tenure track)	18
Muut akateemiset tehtävät	19
Palvelu-urajärjestelmä	19
<b>Henkilöstörakenne</b>	<b>20</b>
Työsuhteiden rakenne	23
Vaihtuvuus	24

# Henkilöstöstrategia

Aalto-yliopisto on innostava työympäristö, joka tarjoaa henkilöstölleen kiinnostavat tehtävät ja kannustavat urajärjestelmät. Henkilöstöprosessit palvelevat hyvää johtamista sekä korkealaatuista tutkimus- ja opetustyötä. Työnantajana yliopisto haluaa olla yksi parhaista tarjoten tukea kehittymiseen, uudistumiseen ja kansainvälistymiseen. Vuonna 2015 Aalto-yliopiston avoimet tehtävät houkuttelevat hyviä hakijoita niin Suomesta kuin maailmaltakin. Aallon urajärjestelmiä ja johtamiskulttuuria pidetään mallina akateemisessa maailmassa. Henkilöstön tyytyväisyys Aaltoon työnantajana nousee ja sitä myötä myös Aallon akateeminen tuottavuus kasvaa.

## Johtajuuden ja kulttuurin kehittäminen

- Akateemisen ja palvelujohtamisen kehittäminen tukemalla esimiehiä jokapäiväisessä esimiestyössä
- Henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia tukevien ennakkoivien toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta
- Kulttuurin ja me-hengen luonti yliopiston arvojen pohjalta

## Organisaatioiden ja urajärjestelmien uudistaminen

- Yhteisiin toimintatapoihin siirtyminen ja yhteistyö eri organisaatioiden välillä
- Jämäkkä päätöksentekokulttuuri ja johtamisjärjestelmä, joka perustuu keskustelulle ja osallistamiselle
- Motivoivien urajärjestelmien käyttöönotto, kehittäminen ja tuki

## Maaailmanluokan osaamisen kehittäminen

- Akateemisen henkilöstön maailmanluokan tutkimus- ja opetusosaamisen tukeminen
- Koko organisaation muutostekniikan ja rohkeuden kasvattaminen
- Poikkitieteellisen ja taiteellisen osaamisen lisääminen tukemalla verkostoitumista

## Sujuvat henkilöstöprosessit

- Kansainvälisten rekrytointi- ja asettautumisprosessien rakentaminen houkutteleviksi huipputason osaajille
- Järjestelmällisten tavoite- ja kehityskeskustelukäytäntöjen käyttöönotto ja urasuunnitelmien tuki läpi organisaation
- Kannustavan rahallisen ja ei-rahallisen palkitsemisen kehittäminen

## Aalto-yliopiston arvot

1. Intohimo uuden etsimiseen
2. Vapaus luovuuteen ja kriittisyyteen
3. Rohkeus vaikuttaa ja menestyä
4. Vastuu välittää, suvaita ja innostaa
5. Perustana eettisyys, avoimuus ja tasa-arvo

## HR Excellence in Research-tunnustus

Aalto-yliopisto on mukana Euroopan Komission ”The Human Resources Strategy for Researchers” hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on tukea tutkijoiden eurooppalaisen peruskirjan ja tutkijoiden työhönoton säännösten toteutumista eurooppalaisissa yliopistoissa. Aalto-yliopisto on sitoutunut näihin periaatteisiin (the European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers). Hankkeessa mukanaolo on osa Aalto-yliopiston henkilöstöstrategian toteuttamista.

Vuoden 2012 aikana Aalto-yliopisto sai Euroopan Komission myöntämän ”HR Excellence in Research” -tunnustuksen ensimmäisenä Suomen yliopistoista. Aalto-yliopisto haluaa omalta osaltaan olla aktiivisesti mukana luomassa Suomesta ja Euroopasta houkuttelevaa, avointa ja kestäviin periaatteisiin nojaavaa tutkijoiden työmarkkina-aluetta.



### Lisätietoja

- Human Resource Strategy for Researchers –hankkeen esittely: [ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher](http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher)
- Human Resource Strategy for Researchers –hankkeen toteutus Aalto-yliopistossa: [aalto.fi/en/about/careers/the\\_human\\_resources\\_strategy\\_for\\_researchers/](http://aalto.fi/en/about/careers/the_human_resources_strategy_for_researchers/)

# Kulttuuri ja arvot

Aalto-yliopistoyhteisö edustaa uudenlaista akateemista kulttuuria, jossa kehitetään yhdessä organisaation arvoille perustuvia tapoja tutkia, opettaa ja oppia. Uuden kulttuurin synnyttämisen kannalta erityisen keskeisessä roolissa on kollegiaalinen tapa johtaa. Kollegiaalisuudessa korostuu akateemisen organisaation kriittisen keskustelun perinne; johtaminen tällaisessa ympäristössä on usein dialogin – argumentoinnin ja kuuntelun – mahdollistamista niin, että erilaisissa tilanteissa löydetään yhdessä parhaat mahdolliset ratkaisut. Toisaalta johtajuus on myös vastuun ottamista tilanteissa, joissa kollegiaalinen johtaminen ei tuota tuloksia.

## Aalto Leaders' Dialogue

Vuonna 2012 rehtoraatti sekä akateeminen ja palvelujohto keskustelivat ajankohtaisista teemoista ja erityisesti hyvästä akateemisesta johtamisesta Aalto Leaders' Dialogue-tilaisuuksissa (ALD). Vuoden aikana järjestettiin kaksi tilaisuutta, joista toinen oli yksi- ja toinen kaksipäiväinen. Kumpaankin tilaisuuteen osallistui noin 70 johdon edustajaan eripuolilta Aalto-yliopistoa.



## Tervetuloa Aaltoon

Uusille työntekijöille järjestettiin vuonna 2012 kaksi perehdytystilaisuutta, joihin osallistui yhteensä noin 110 uutta aaltolaista. Tilaisuudet tarjosivat osallistujille mahdollisuuden luoda verkostoja eri puolille Aaltoa samalla, kun he saivat tietoa yliopiston tavoitteista, tehtävistä, arvoista ja ydintoiminnoista. Yhteisten perehdytystilaisuuksien lisäksi perehdytykseen panostettiin kouluissa ja laitoksilla. Perehdytysmateriaaleja ja prosesseja kehitettiin eteenpäin vastaamaan eri kohderyhmien erityistarpeita.

# Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

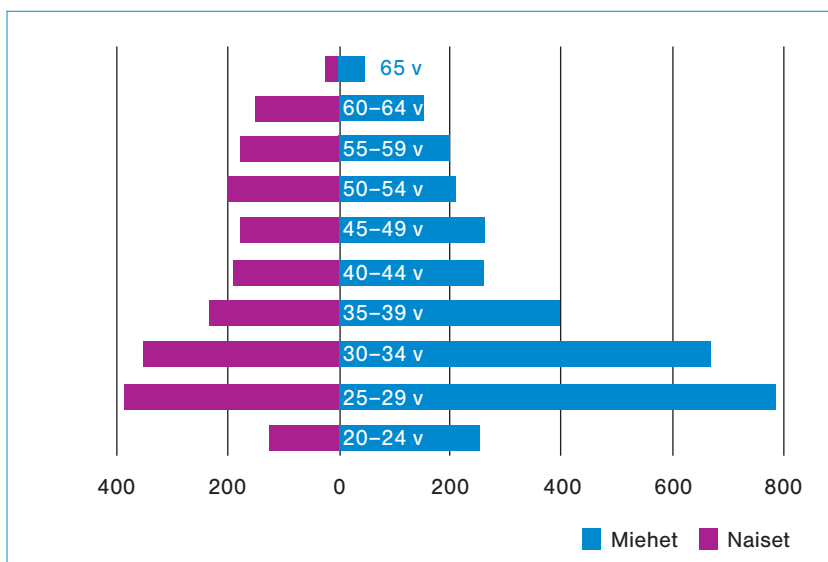
Aalto-yliopiston tavoitteena on tarjota kaikille tasa-arvoinen ja yhdenvertainen toimintaympäristö, jossa eri sukupuolia, eri tehtävissä olevia ja erilaisen taustan omaavia työntekijöitä ja opiskelijoita kohdellaan tasapuolisesti. Yhteisenä tavoitteena on, että yliopistossa vallitsee hyvä opiskelu- ja työskentelyilmapiiri. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyö edistävät omalta osaltaan Aalto-yliopiston kestävästä sosiaalista ja kulttuurista kehitystä.

Aalto-yliopistossa yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämistyötä tuetaan aktiivisella suunnittelulla ja johdonmukaisella organisoinnilla. Työtä ohjaa yliopiston strategiaan ja arvoihin perustuva Aalto-yliopiston yhdenvertaisuus ja tasa-arvosuunnitelma sekä sen liitteenä oleva, vuosittain päivitettävä toimintasuunnitelma.

Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämistyötä koordinoi yliopistoon perustettu yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotoimikunta, joka aloitti työnsä kesäkuussa 2012. Toimikuntaan kuuluu edustaja kaikista Aalto-yliopiston kouluista, opiskelija- sekä asiantuntijajäseniä.

Muuta yliopistoa suurempi miesten osuus tekniikan alalla vaikuttaa sukupuolijakauman kokonaisuuteen.

## Ikä- ja sukupuolijakauma





# Johtamisen kehittäminen

Johtamisen kehittämisen tavoitteena on tukea Aallon strategian toteuttamisen kannalta oikeanlaisen akateemisen johtamiskulttuurin syntymistä. Tällaisessa kehittämisprosessissa on tärkeää linkittää yksilötason ja organisaatiotason kehittämistoimenpiteet toisiinsa. Organisaatiotasolla johtamisen kehittämisessä keskitytään erityisesti aktiivisen dialogin mahdollistamiseen; uudenlainen johtamiskulttuuri muotoutuu vain yhteistyössä. Dialogin ytimessä ovat yhdessä Aallon akateemisen ja palvelujohdon kanssa määritellyt Aallon johtamisen periaatteet.

Yksilötasolla esimiehille tarjotaan prosesseja, työkaluja ja tukea, jotka mahdollistavat yhdessä määritellyn johtamisen toteuttamisen jokapäiväisessä työssä. Esimiesten tueksi on myös tarjolla monipuolinen kehittämisratkaisujen kokonaisuus, josta löytyy sopivia ratkaisuja niin esimiesuransa alkuvaiheessa oleville kuin kokeneemmillekin esimiehille. Kehitysratkaisut on rakennettu niin, että ne ovat mahdollisimman oikea-aikaisia ja tukevat hyvin työssä oppimista. Esimerkkeinä täysin räätälöityjä ratkaisuita voidaan mainita yksilö-coaching ja johtoryhmien kehittämisprosessi.

## Strateginen johtajuus

- Suositellut ulkoiset ohjelmat
- Strategic Leader -ohjelma
- Johdon coaching ja mentorointi
- Johtoryhmien kehittäminen
- Aalto Leaders' Dialogue

## Akateeminen johtajuus

- Tenure track -tuki
- Opetuksen johtamisen tuki
- Future Research Leader -ohjelma

## Palvelujohtajuus

- Service Leader -ohjelma
- Aalto Service Leaders' Dialogue

## Projektijohtajuus

- Tutkimusrahoitus ja tutkimusprojektit
- Project Management Basics -ohjelma
- Leading International Research Projects -ohjelma

## Ihmisten ja tiimien johtaminen

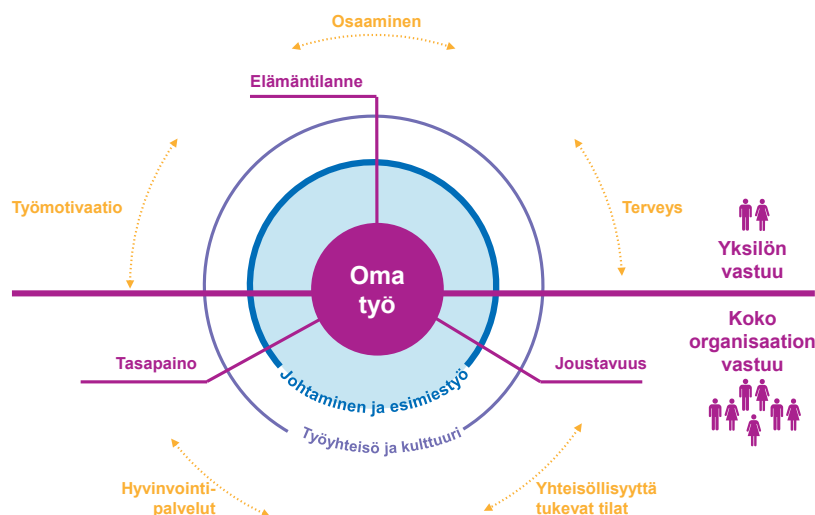
- Tiimien kehittäminen
- 360° palautearviointit ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat
- Henkilöstöprosessit ja työkalut
- Esimiesvalmennus ja ryhmäcoaching
- Mentorointi
- Coaching

# Työhyvinvointi

Aalto-yliopistossa painotetaan hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta, ja tavoitteena on olla kansainvälisesti tunnettu ja seurattu yliopisto myös työhyvinvoinnin alueella. Työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyötä varten perustettiin vuonna 2012 työhyvinvoinnin verkosto, johon koottiin koulujen ja yliopistotason toimijoita. Työhyvinvoinnin verkostossa yhteiseksi malliksi työhyvinvoinnin kokonaisuuksiin kuvaamaan kehitettiin Aallon työhyvinvoinnin kehä. Kehämalli kokoaa kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet yhteen ja korostaa niiden dynaamisuutta ja toisiinsa vaikuttavuutta. Kehämalli muistuttaa myös siitä, että hyvinvoinnissa keskeinen vastuu on työntekijöillä itsellään ja että hyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti yksilön elämäntilanne sekä työn ja yksityiselämän tasapaino, jota organisaatio voi eri joustomahdollisuuksilla edistää. Lisäksi Aalto pyrkii tukemaan kaikkia aaltolaisia ja heidän esimiehiään työhyvinvoinnin edistämisessä erityisesti ongelmien ennaltaehkäisyn kautta.

Jotta Aalto-yliopiston tavoitteet työhyvinvoinnin suhteen ovat saavutettavissa, on erittäin tärkeää kehittää edelleen yhteistyötä työhyvinvoinnin eri alueilla toimivien kumppanien kanssa ja heidän välillään. Tämän yhteistyön tavoitteena on tarjota saumattomia työhyvinvointia tukevia palveluita Aalto-yliopiston henkilöstölle ja esimiehille. Tavoitetta tukemaan järjestettiin syksyllä 2012 ensimmäinen työpaja eri työhyvinvoinnin alueilla toimivien kumppanien kanssa.

## Aallon työhyvinvointikehä



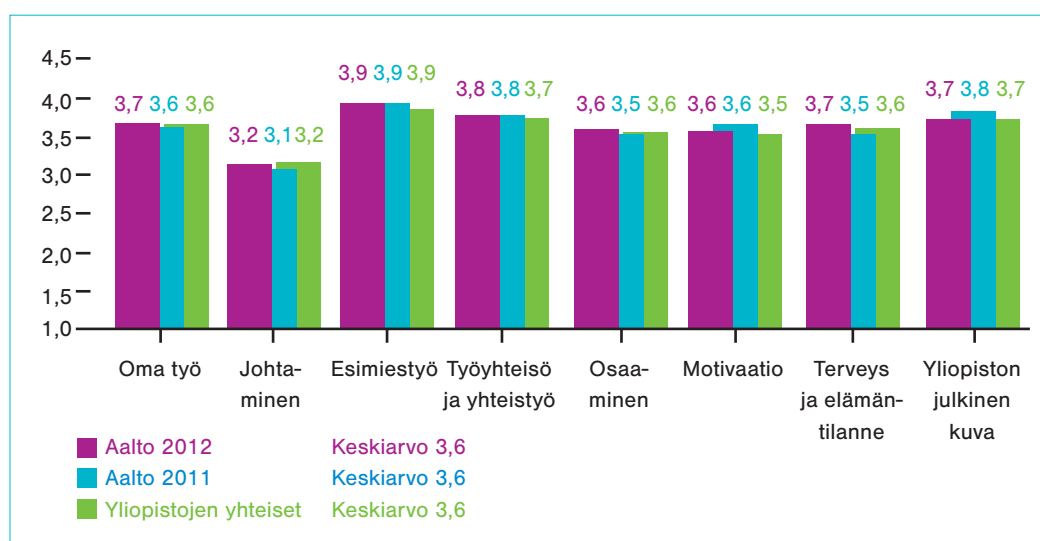
## Työtyytyväisyys

Vuonna 2012 koko yliopiston yhteinen henkilöstökysely toteutettiin syyskuun alussa. Aalto-yliopiston henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaava keskiarvo oli sama kuin edellisenä vuonna ja muutokset myös yksittäisten kysymysten osalta olivat pieniä. Työtyytyväisyyden osalta oli näkyvissä ilahduttava nousu kysymyksissä, jotka mittasivat sitä, kuinka hyvin ihmiset kokivat voivansa keskittyä omaan ydintehtäväänsä. Myös sanallisissa palautteissa tuli esiin muutoksen vaikutusten tasaantuminen arkityössä.

Tulosten purkutilaisuuksia järjestettiin syksyn aikana korkeakouluilla, laitoksilla ja yhteisissä yksiköissä. Johtoryhmä ja hallitus käsittelivät tilaisuuksista tullutta palautetta ja päättivät sen perusteella keskittyä erityisesti kahteen alueeseen: johtamisjärjestelmän selkeyttämiseen, päätöksenteon läpinäkyvyyden lisäämiseen ja yhteisön systemaattisempaan osallistamiseen päätösten valmistelussa sekä urajärjestelmien käyttöönoton ja siitä seuraavan henkilöstörakenteen muutoksen tukemiseen.



### Työtyytyväisyys



## Liikunta

Aalto-yliopiston ja Helsingin yliopiston yhteisen liikuntapalveluorganisaation UniSportin palvelutoiminta alkoi 1.9.2011. Syyslukukauden 2011 alusta asti opiskelijoilla ja henkilöstöllä on ollut käytössään yhtenäisellä konseptilla toimivat liikuntapalvelut kuudella kampuksella eli Otaniemessä ja Töölön lisäksi myös Helsingin yliopiston keskustakampuksella, Kumpulassa, Meilahdessa ja Viikissä. Laadukkaita ja helposti lähestyttäviä liikuntapalveluita nähdään Aalto-yliopistossa merkittävänä aaltolaisten hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. UniSportin myötä Aalto-yliopiston opiskelijoilla ja henkilökunnalla on käytettävissään entistä laajempi liikuntavalikoima; kaikkiaan 68 eri liikuntalajia. Vuoden 2012 aikana UniSportin asiakasmäärä kasvoi tasaisesti, käyttäjämäärä sekä henkilökunnan että opiskelijoiden osalta oli 32 %. Tavoitteena on, että asiakasmäärä olisi 39 % henkilökunnasta ja 40 % opiskelijoista v. 2016 mennessä.

## Voi hyvin Aallossa–viikko

Syksyllä 2012 järjestettiin jälleen Voi hyvin Aallossa-hyvinvointiviikko, joka esitteli Aallon terveyden ja hyvinvoinnin toimijoita sekä muistutti kaikkia liikunnan, terveellisen ravinnon ja levon sekä virkistykseen tärkeydestä. Viikon aikana oli mahdollista tutustua UniSportin liikuntatarjontaan, taukojumppiin, luennoille ja kampuskohtaisiin hyvinvointipäiviin.

## Työterveys

Aalto-yliopiston työterveyshuoltopalveluiden toimittaja on Suomen Terveystalo Oy. Vuonna 2012 toteutettiin työterveyshuollon kanssa mm. seuraavat toiminnot: kausi-influenssarokotukset koko Aallossa, yksi voimavararyhmä Otaniemen kampuksella sekä AaltoVoimala-pilotti akateemisille ja palveluorganisaation esimiehille. Otaniemen kampuksella koontunut voimavararyhmä kokoontui 5 kertaa, ja se oli suunnattu kaikille henkilöstöryhmille, AaltoVoimalassa keskityttiin mm. esimiestehtävissä työskentelevien voimavarojen ylläpitämiseen.

Painotus työterveyshuollossa on pyritty vahvemmin siirtämään ennalta ehkäisevään terveydenhoitoon. Toistaiseksi painotus on vielä sairaudenhoidossa (63 %), mutta ennalta ehkäisevän terveydenhoidon osuus on kasvanut aiempaan verrattuna.

## Sairauspoissaolot ja työtapaturmat

Sairauspoissaolojen kertymää voidaan seurata henkilötyövuosijakaumalla. Lukema on suuntaa-antava, koska erityisesti kokonaistyöajalla olevat työntekijät järjestelivät töitään usein siten, että sairauspoissaoloilmoitusta ei ole tarpeen tehdä.

Suurin osa sairauspoissaaloista painottuu erityisesti 1 – 3 päivän sairauspoissaoloihin, joiden osuus on 76 % kaikista sairauspoissaalojaksoista. Vastaavasti yli 10 päivän sairauspoissaolojen osuus oli hieman alle 7 %. Vuonna 2012 pitkiä sairauspoissaaloja oli hieman vähemmän kuin edellisellä vuonna.

Eniten tapaturmia sattui työssä, mikä on hieman enemmän kuin vuonna 2011. Tapaturmien pääasialliset syyt:

- henkilön kaatuminen 37 %
- äkillinen fyysinen kuormitus 14 %
- laitteen/esineen hallinnan menetys 11 %
- terävään esineeseen astuminen 13 %

## Työturvallisuus ja työpaikkaselvitykset v. 2012

Aalto-yliopiston työsuojelun tavoitteena on saavuttaa terveelliset ja turvalliset työskentelyolosuhteet henkilöstölle ja opiskelijoille. Työsuojelutoiminta perustuu työturvallisuuslakiin, työsuojeluvalvontalakiin ja -asetukseen sekä Aalto-yliopiston omaan työsuojelun yhteistoimintasopimukseen. Työsuojelun pääalueet ovat riskienhallinta, työpaikkaselvitykset, ergonomian parantaminen ja terveellisen työympäristön kehittäminen.

Vuonna 2012 toteutettiin 9 työpaikkaselvitystä (10 vuonna 2011) yhteistyössä työterveyshuollon ja HR:n kanssa. Työpaikkaselvitys sisältää riskikartoituksen, yhdessä työsuojelun kanssa toteutetun työpaikkakäynnin sekä työterveyshuollon työkykyä arvioivan TyöOptimi-kyselyn. Tietyille ikäryhmille ja TyöOptimikyselyn pohjalta valitulle joukolle tehdään terveystarkastukset. Työterveyshuolto laatii yhteenvedon työpaikkaselvityksistä, joka sisältää työpaikkakohtaisia korjaus- ja toimintaehdotuksia. Palautetta käsitellään aina kunkin yksikön johdon ja henkilöstön kanssa ja se on yksi työhyvinvoinnin johtamisen työkaluista.

# Tutkimus- ja opetus- osaamisen kehittäminen

Aalto-yliopiston monialaisuuden voima perustuu yhteistyöhön, syvälliseen alakohdittaiseen tietoon ja osaamiseen. Tutkimus- ja opetustyö itsessään tarjoaa akateemiselle henkilöstölle mahdollisuuden jatkuvalle työssä oppimiselle ja oman osaamisen päivittämiselle. Tutkiminen ja opettaminen ovat erinomaisia oppimisen työkaluja. Oman alan substanssiosaamisen lisäksi tutkimusprojektiosaaminen ja pedagoginen osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä Aallon tutkimuksen ja opetukseen liittyvien strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vuoden 2012 aikana henkilöstölle on järjestetty projektijohtamisen valmennuksia, sekä infoja ja koulutusta rahoituksen hankinnasta sekä tutkimusprojektien johtamisesta. Opetusosaamisen kehittämiseen on tarjottu monipuolista yliopistopedagogista koulutusta. Luovuuteen ja vuorovaikutteisuuteen kannustavaa oppimiskulttuuria on tuettu järjestämällä tapahtumia ja toimintaa joissa eri alojen tutkijoilla, opettajilla ja opetuksen kehittäjillä on mahdollisuus tavata ja verkostoitua.

Tutkimus- ja opetusosaamisen tukeminen	Valmennuksia / Tilaisuuksia	Osallistujia
Projektijohtamisen käytännöt ja rahoituksen hankkimisen tuki	16	630
Pedagoginen kehittäminen	35	631
Johtamisen kehittäminen		
Johtamisen kehittämisen ohjelmat ja valmennukset	16	384
Coaching	6	72
Mentorointi		25 paria
360°-arvioinnit	97	97
Muu ammatillisen osaamisen kehittäminen		
Perehdytys	2	110
Palveluosaaminen	3	54
Viestintä- ja kielikoulutukset	18	265
IT-koulutukset	10	81

# Osaamisen kehittäminen (70-20-10)

Koko henkilöstön vankka osaaminen ja motivaatio ovat edellytys yliopiston onnistumiselle tehtävässään. Vuonna 2012 on Aalto-tasoisesti keskitytty strategisesti tärkeiden osaamisalueiden kehittämiseen. Yllä mainittujen johtamisosaamisen ja akateemisten osaamisalueiden lisäksi keskeistä on palveluosaamisen kehittäminen. Niin akateemiselle kuin palveluorganisaatioiden henkilöstölle on tärkeää kehittää osaamista verkostoitumiseen, yhteistyöhön, kansainvälistymiseen ja tietotekniikkaan liittyvillä osaamisalueilla. Kaikkien kehittämisohjelmien suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon myös osallistujien mahdollisuus verkostoitua eri puolilta organisaatiota tulevien kollegoiden kanssa.

Kaikessa henkilöstön kehittämisessä tavoitteena on tukea ratkaisuja, joissa yhdistyvät Aalto-yliopiston strategiset osaamistarpeet ja yksilölliset oppimistarpeet ja motivaatio. Vuoden 2012 aikana on kiinnitetty erityistä huomiota osaamisen kehittämisen ja Aallon urajärjestelmien linkittämiseen; tämä kannustaa kaikkia Aaltolaisia miettimään omaa osaamistaan ja sen kehittämistä niin lyhyellä kuin pidemmälläkin tähtäimellä.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus perustuu moninaisten oppimistapojen ja kehittämistratkaisujen hyödyntämiseen, mitä kuvataan käyttämällä 70/20/10-mallia. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä omien kokemusten ja niiden pohdinnan kautta (70 %). Työssä oppimista voidaan toteuttaa esimerkiksi laajempien vastuiden, projektien ja ongelmanratkaisutilanteiden kautta. Työssä oppimisen lisäksi tärkeitä tapoja kehittää omaa osaamista ovat myös toisilta oppiminen (20 %), kuten esimerkiksi mentorointi ja coaching, sekä muodollisemmat koulutustilaisuudet (10 %), kuten Aallon tarjoamat valmennukset ja kurssit.

## Osaamisen kehittämisen fokusalueet

### Johtajuus ja esimiestyö

Johtamisen kehittämisen kokonaisuus: strategisen, akateemisen, palvelu- ja projektijohtajuuden sekä ihmisten ja tiimien johtamisen kehittämistrakaisut.

### Akateeminen osaaminen

- Opetuksen johtamisen tuki & pedagoginen koulutus
- Tenure track -tuki
- Tutkimusrahoitus ja projektit
- Coaching

### Ammattitaitoinen palveluosaaminen

- Palvelufunktioiden omat koulutukset
- Asiakaspalveluosaamisen valmennukset
- Esiintymis- ja neuvottelutaidon valmennukset

### Kaikille yhteiset osaamisalueet

- Kulttuurinen kompetenssi mukana useissa Aallon valmennuksissa, HERAn valmennukset
- Kieli- ja viestintäkoulutukset
- IT-koulutukset: ohjelma- ja järjestelmäkoulutukset

# Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisellä on keskeinen rooli Aallon strategiassa ja työyhteisömme monikulttuurisuus ja kansainvälisen liikkuvuuden lisääntyminen näkyy jo selkeästi Aallon koulujen ja laitosten jokapäiväisessä toiminnassa. Kansainvälisten rekrytointien sujuvuutta on edelleen pyritty parantamaan selkiyttämällä prosesseja ja luomalla tarkoituksenmukaisia menettelyjä henkilökunnan urilla etenemisen ja kehittymisen tueksi. Aktiivinen kansainvälinen rekrytointi erityisesti akateemisiin tehtäviin on kasvattanut Aallon kansainvälisen henkilökunnan määrää kaikissa korkeakouluis- sa edelleen vuonna 2012. Myös palvelufunktioiden tehtävissä kansainväli- sen henkilökunnan osuus on kasvanut vuodesta 2011.

- 2012 lopussa kansainvälisen henkilökunnan osuus oli n. 16 %.
- Vuonna 2012 täytettyjen tenure track–professuurien ja Professor of Practice–tehtävien hakijoista kaksi kolmasosaa oli kansainvälisiä
- Professorien tehtäviin valituista henkilöistä 30 % oli ulkomaalaisia

Onnistuneet kansainväliset rekrytoinnit edellyttävät sujuvaa toimivuutta liikkuvuuden tukipalveluilta. Vuoden 2012 aikana on jatkettu Suomeen tuloon, asettautumiseen ja viihtyvyyden tuen rakentamista mm. Aallon Family Program-kokonaisuudella, johon kuuluu paitsi kattava sähköinen tietopaketti myös informaatio- ja verkottumistilaisuuksia työntekijöille ja heidän perheilleen sekä mm. suomen kielen kursseja. Tukipalveluita tarjotaan kouluissa ja yksikkötasolla, jolloin ne pystytään tuomaan mahdollisimman lähelle palveluiden tarvitsijoita. Palveluhenkilöstön liikkuvuuden tuen osaamista on vahvistettu koulutustilaisuuksien ja viranomaisten asiantuntijavierailujen avulla. Aalto on lisäksi toiminut aktiivisesti suomalaisten yliopistojen kansainvälisten henkilöstöasioiden toimijoiden verkostossa.

Houkuttelevuuden, verkottumisen ja Suomi-tietouden vahvistamiseksi tarjoamme henkilökunnallemme tietoa, tukea ja verkottumismahdollisuuksia:

- Kansainväliselle henkilöstölle ja Aallosta kiinnostuneille For International Staff-nettisivusto
- Family Program ulkomaisten työntekijöiden ja heidän perheidensä asettautumisen tueksi
- Aalto International Staff Facebook-sivusto vapaamuotoisen verkottumisen edistämiseksi
- Family Friend-ohjelma: Suomalaisia isäntäperheitä kansainvälisille työntekijöille
- Win Winter-tapahtuma: Talvisia aktiviteetteja Otaniemen alueen organisaatioiden kv-henkilöstölle perheineen (yhteistyössä VTT ja OIN)
- Meet and Greet-tapahtuma kansainväliselle henkilökunnalle
- Experiencing Finland-sarja: Käytännön tietoutta Suomesta puolivuositain (yhteistyössä Helsingin Yliopiston kanssa)
- Aalto Club-toiminta: Verkottumistilaisuuksia suomalaisille ja ulkomaalaisille työntekijöille perheineen, mm. luontoretke Nuuksioon, joulukonsertti, opastettu kaupunkikierros Helsingissä ja vierailu Eduskunnassa



# Suorituksen johtaminen

Yksi suorituksen johtamisen keskeisimmistä työkaluista esimiehelle on säännöllisesti käydyt kehityskeskustelut. Vähintään kerran vuodessa käyty kehityskeskustelun tavoitteena on asettaa jokaiselle Aaltolaiselle strategian implementointia tukevat henkilökohtaiset tavoitteet, arvioida saavutukset ja tulokset sekä laatia kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelussa viestitään siis yksilötasolla strategiasta ja tavoitteista sekä määritellään yhteistä näkemystä organisaation kunkin jäsenen tulevaisuuden urasuunnitelmista, niihin liittyvistä työ- ja osaamistavoitteista sekä saadaan ja annetaan palautetta.

Tyytyväisyys kehityskeskusteluihin näkyy myös mm. henkilöstökyselyssä. Vuonna 2012 toteutetussa kyselyssä mm. oman työn tavoitteiden selkeys ja säännöllisesti käydyt kehityskeskustelut olivat vastausten keskiarvoissa kymmenen parhaan kysymyksen joukossa. Suorituksen johtamisen tavoitteena on:

- Varmistaa strategian mukainen työskentely Aalto-yliopistossa
- Arvioida päättävän kauden tavoitteiden saavuttamista ja varmistaa kaksisuuntainen palaute
- Sopia jokaiselle tavoitteet seuraavalle toimintakaudelle
- Pohtia urasuunnitelmia ja arvioida osaamista ja kehittymismahdollisuuksia

# Palkitseminen

Palkitsemisen jatkuva kehittäminen on myös yksi keskeinen tavoite Aalto-yliopistossa. Aallon palkkausjärjestelmä perustuu yliopistojen työehtosopimukseen ja akateemisen henkilöstön osalta paikallisesti neuvoteltuun sopimukseen. Yhdenmukaiset ja läpinäkyvät ei-rahalliset palkitsemiskeinot ovat myös tärkeässä roolissa henkilöstön motivoinnin kannalta. Ei-rahallisina palkitsemismuotoina yliopisto tarjoaa henkilöstölleen mm. joustavat työajat, mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen sekä kannustavat uramallit, edulliset ja kattavat liikuntapalvelut sekä mahdollisuuden edulliseen lounasruokailuun.

Palkitsemista kehitettiin vuonna 2012 erityisesti professoreiden osalta. Viime vuonna kehitettiin ja otettiin käyttöön professoreille suunnattu insentiivijärjestelmä, jossa on huomioitu myös uuden rahoitusmallin mittarit. Myös pitkän työuran palkitsemista selkeytettiin vuoden 2012 aikana.

Palkitsemista, siitä viestimistä ja sen prosesseja kehitetään myös jatkossa kaikille Aallon eri henkilöstöryhmille.

# Urajärjestelmät

Aalto-yliopiston henkilöstön vankka osaaminen ja motivaatio ovat edellytys yliopiston onnistumiselle. Aalto-yliopiston urajärjestelmät on luotu tukemaan henkilöstön pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittymistä. Ne tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä ja edesauttavat uralla etene- mistä. Aalto-yliopistossa on urajärjestelmät professoreille, (yliopiston) lehtoreille, muulle akateemiselle henkilöstölle sekä Aallon palveluorgani- saatioissa työskenteleville.

## Professorien urajärjestelmä (tenure track)

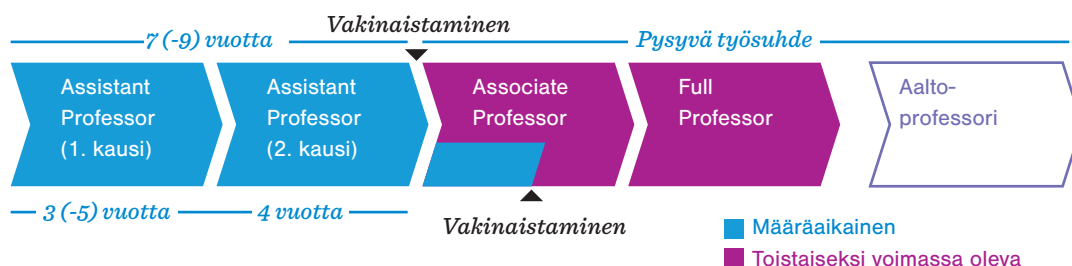
Professorien urajärjestelmä (tenure track) oli vuonna 2012 yliopiston tärkein strateginen kehittämiskohde. Tenure track-urajärjestelmä on otettu käyttöön laajamittaisesti läpi yliopiston. Aalto-yliopiston strategisille aloille osoitetuista 159 tenure track-paikasta 95 oli täytetty vuoden 2012 loppuun mennessä. Tähän mennessä rekrytoiduista professoreista nais- ten osuus on ollut 21 prosenttia.

Vuoden 2012 lopussa tehtiin päätös 40 uudesta tenure track-paikasta, mikä tulee nostamaan Aalto-yliopiston korkeakouluissa avattujen paikko- jen kokonaismäärän lähes kahteen sataan. Näin ollen Aalto-yliopistoon tul- laan rekrytoimaan uusia professoreja aktiivisesti myös lähivuosien aikana.

Aalto-yliopiston tutkimuksen ja opetuksen kasvava kansainvälinen tun- nettavuus tukee tenure track-rekrytointien onnistumista ja rekrytoinnit ovat edenneet kansainvälisessä hengessä. Vuoden 2012 aikana Aalto-yli- opistossa avoinna olleita tenure track ja Professor of Practice-paikkoja haki yli kaksi tuhatta hakijaa. Kaksi kolmasosaa kaikista hakijoista on ol- lut kansainvälisiä ja 30 prosenttia urapolulle nimetyistä uusista professo- reista on ulkomaalaisia.

### Tenure track-urajärjestelmä:

- 2012 lopussa kansainvälisen henkilökunnan osuus oli n. 16 %.
- Vuonna 2012 täytettyjen tenure track-professuurien ja Professor of Practice-tehtävien hakijoista kaksi kolmasosaa oli kansainvälisiä
- Professorien tehtäviin valituista henkilöistä 30 % oli ulkomaalaisia



## Muut akateemiset tehtävät

Muut akateemisen henkilöstön tehtävät turvaavat opetuksen ja tutkimuksen pitkäjänteisen suunnittelun ja tutkijoiden riittävän liikkuvuuden. Akateemisen henkilöstön urajärjestelmät ja henkilöstön tueksi rakennetut muut henkilöstöpalvelut mahdollistavat akateemisen uran tavoitteellisen kehittämisen. Uracoaching, mentorointi ja muut osaamisen kehittämisen ratkaisut on linkitetty urapoluilla etenemiseen. Aalto-yliopistossa urajärjestelmien käyttöönotto vie eteenpäin myös henkilöstörakenteen kehittymistä.

### Akateemisten urajärjestelmien käyttöönoton eteneminen:

- Akateemisen henkilöstön painopiste siirtyy asteittain tenure track-professorien ja postdoctoral-tutkijoihin
- Tietyillä laitoksilla tullaan käyttämään myös yliopistonlehtorien positioita
- Tavoitteena on, että akateemiset urajärjestelmät ovat täysimääräisesti käytössä vuoteen 2020 mennessä

## Palvelu-urajärjestelmä

### Aalto-yliopiston palvelu-urajärjestelmän tavoitteena on

- Houkutella parhaimmat osaajat palvelutehtäviin
- Mahdollistaa jatkuva työssä kehittyminen ja oppiminen

Palvelu-urajärjestelmä perustuu tehtäväprofileille, joissa kaikissa on kolme kehitysvaihetta. Siirtyminen kehitysvaiheesta toiselle riippuu työn tuloksista sekä osaamisen ja kokemuksen kasvamisesta.

Palvelu-urajärjestelmän tavoitteena on tukea sekä työntekijöiden osaamisen kehittymistä että palveluorganisaation uudistumista ja kehittämistä. Vuoden 2012 aikana palvelu-urajärjestelmä otettiin käyttöön lähes kaikissa Aalto-yliopiston palveluyksiköissä.

### Palvelu-uramalli

Vankan perusosaamisen lisäksi syvää osaamista omalla alallaan tai laajaa moniosaamista (voi sisältää myös johtamisvastuun, esim. tiimin vetäjä/esimies/sisältojohtaja), valmius ja halu oman osaamisen jakamiseen.

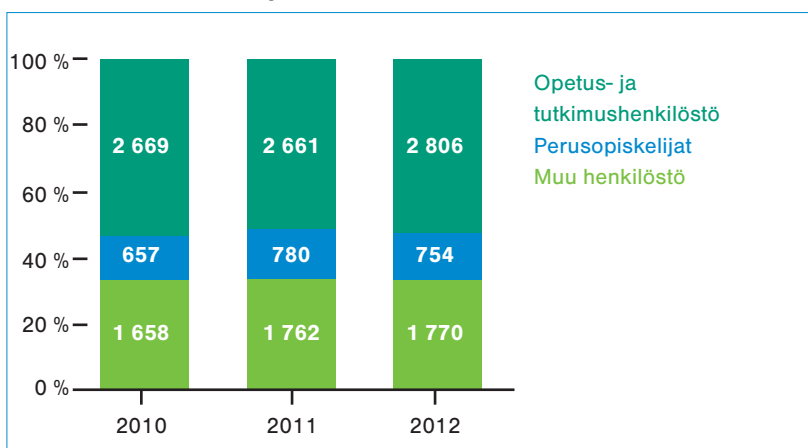
Ammattitaitoinen työntekijä, asiantuntija omalla alallaan: perustehtävää laajempaa osaamista ja toimintatapojen kehittämiskykyä, oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen.

Ammattitaitoinen työntekijä, joka hallitsee tehtäväalueen kokonaisuuden hyvin, aktiivisuus oman osaamisen kehittämisessä.

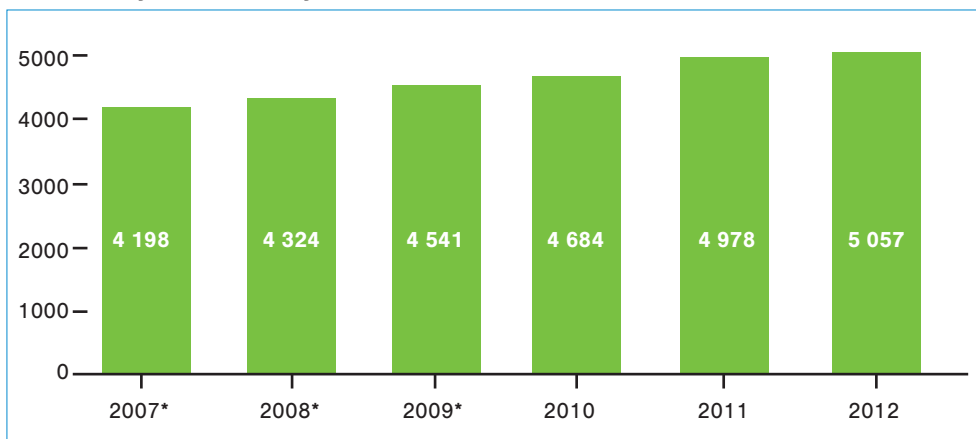
# Henkilöstö- rakenne

Aalto-yliopistossa työskenteli vuoden 2012 aikana yhteensä 7538 työsuhteista henkilöä, joille henkilötötyvuosia kertyi yhteensä 5057. Vuoden lopussa työsuhteessa olevia henkilöitä Aallossa oli 5 330, mikä oli 2,4 % enemmän kuin edellisen vuoden lopussa.

Henkilömäärän kehitys

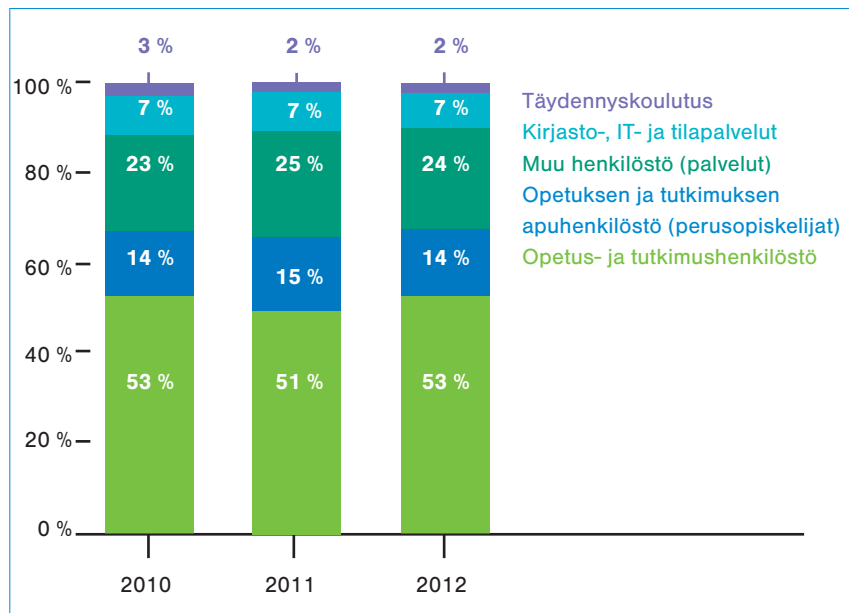


Henkilötötyvuosien kehitys



Vuosien 2007–2009 (merkitty tähdellä) henkilömäärät ovat arvioita Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhteenlasketuista henkilömääristä. Tiedot perustuvat KOTA-raportointiin.

### Henkilöstörakenteen kehitys

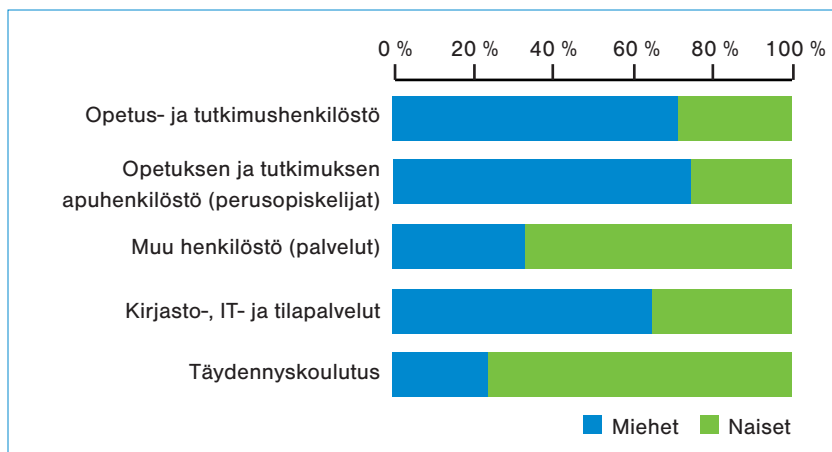


### Ikä- ja sukupuolirakenne

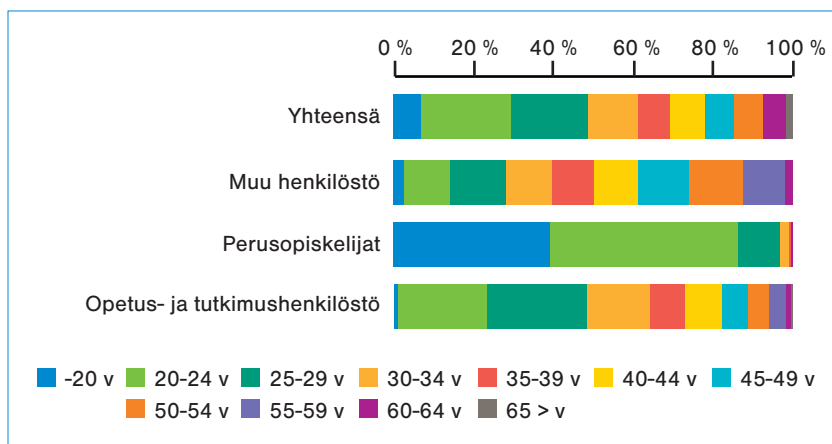
Henkilöstön keski-ikä oli 38 vuotta. Toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa keski-ikä oli 47 vuotta, kun vastaava luku määräaikaissäillä työntekijöillä oli 33 vuotta. Yliopiston henkilörakennetta nuorentaa erityisesti määräaikaissäissä työsuhteissa työskentelevien nuorten määrä opetuksen ja tutkimuksen tukitehtävissä.

Naisten osuus koko henkilöstöstä oli 38%. Lukuun vaikuttavat etenkin tekniikan alat, joilla naisten osuus on keskimääräistä pienempi.

### Sukupuolijakauma henkilöstöryhmittäin

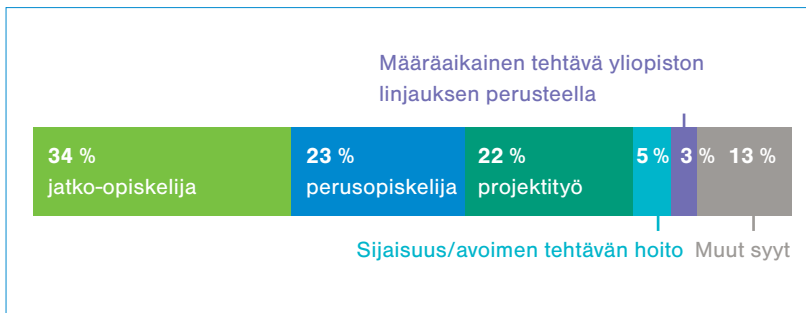


### Ikäjakauma henkilöstöryhmittäin

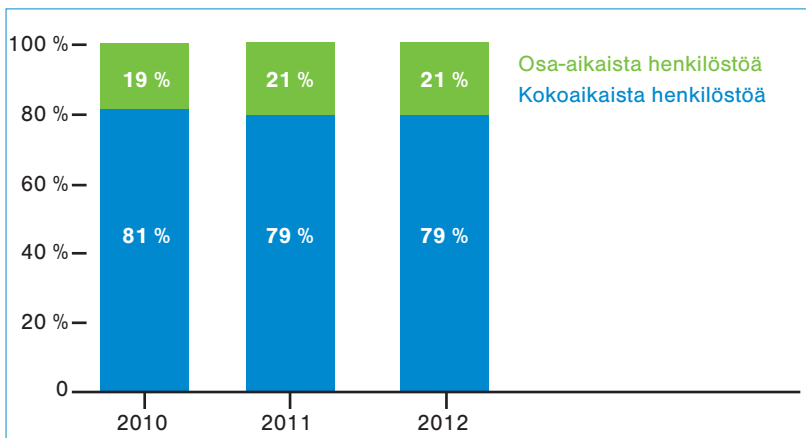


## Työsuhteiden rakenne

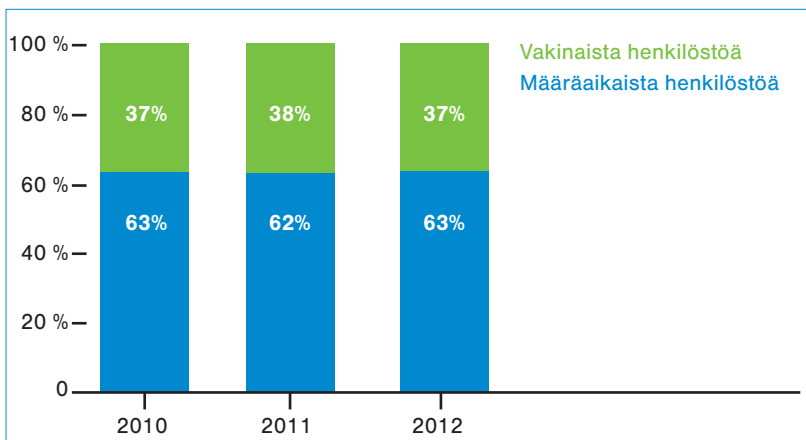
### Määräaikaisuuden perusteet



### Osa-aikaisten työsuhteiden kehitys



### Määräaikaisten työsuhteiden kehitys

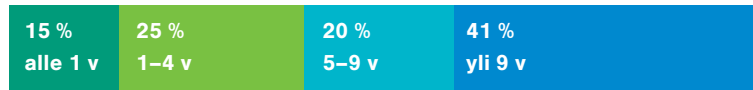


## Vaihtuvuus

Vuonna 2012 Aalto-yliopistossa aloitti vakinaisessa työsuhteessa 121 henkilöä. Vakainainen työsuhte päättyi 117 henkilöltä. Näistä vanhuuseläkkeelle siirtyi vuonna 2012 yhteensä 46 henkilöä, heidän keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikänsä oli 64,6 vuotta.

### Työsuhteiden kestot

Kaikki työsuhteet poislukien perusopiskelijat ja tohtorikoulutettavat



Vakinaiset työsuhteet poislukien perusopiskelijat ja tohtorikoulutettavat



### Eläköitymisennuste

Työsuhteisia yli 60-vuotiaita työntekijöitä oli vuoden 2012 päättyessä 388 (7,3 % henkilöstöstä). Pysyvistä henkilöstöstä noin 16% siirtyy oletettavasti eläkkeelle viiden vuoden kuluessa.

### Eläköitymisennuste henkilöstöryhmittäin

